Gunung Djati Conference Series, Volume 56 (2025)
Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis Islam Tahun 2025
ISSN: 2774-6585

# KEPEMIMPINAN ETIS SEBAGAI STRATEGI TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING UMKM KONVENSIONAL DAN SYARIAH

**[1]Yulistiani**
*[1]UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia*
*Email: lisyulis99@gmail.com*

***Abstract***

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) are strategic sectors in the Indonesian economy that contribute greatly to job creation and national economic growth. However, MSMEs face various challenges, especially in the aspects of leadership and organizational culture development that support business sustainability. One approach that is considered effective to overcome these problems is the application of ethical leadership as a transformational strategy. Ethical leadership is considered capable of building a positive organizational culture, increasing employee motivation, and customer loyalty so as to encourage sustainable business growth. This study examines the role of ethical leadership in improving the competitiveness of conventional and sharia MSMEs in Indonesia using a descriptive qualitative method based on literature studies from various academic sources and official reports. The results show that conventional MSMEs focus more on efficiency and profitability, while sharia MSMEs are based on the principles of honesty, justice, and social responsibility in accordance with Islamic values. In conclusion, ethical leadership as a transformational strategy can improve the competitiveness of MSMEs by adjusting the characteristics and values embraced by each type of MSME. This study is expected to make theoretical and practical contributions to the development of MSMEs in Indonesia.

***Keywords:*** Ethical Leadership, Transformational Strategy, Conventional MSMEs, Sharia MSMEs

**Abstrak**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan sektor strategis dalam perekonomian Indonesia yang berkontribusi besar terhadap penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi nasional. Namun, UMKM menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam aspek kepemimpinan dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan usaha. Salah satu pendekatan yang dinilai efektif untuk mengatasi masalah tersebut adalah penerapan kepemimpinan etis sebagai strategi transformasional. Kepemimpinan etis dianggap mampu membangun budaya organisasi positif, meningkatkan motivasi karyawan, serta loyalitas pelanggan sehingga mendorong pertumbuhan usaha yang berkelanjutan. Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan etis dalam meningkatkan daya saing UMKM konvensional dan syariah di Indonesia dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif berbasis studi literatur dari berbagai sumber akademik dan laporan resmi. Hasil kajian menunjukkan bahwa UMKM konvensional lebih menitikberatkan pada efisiensi dan profitabilitas, sedangkan UMKM syariah berlandaskan prinsip kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial sesuai nilai Islam. Kesimpulannya, kepemimpinan etis sebagai strategi transformasional dapat meningkatkan daya saing UMKM dengan menyesuaikan karakteristik dan nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing jenis UMKM. Studi ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan UMKM di Indonesia.

***Kata Kunci:*** Kepemimpinan Etis, Strategi Transformasional, UMKM Konvensional, UMKM Syariah

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan jenis usaha produktif yang dimiliki perorangan atau badan usaha, yang diklasifikasikan berdasarkan jumlah aset dan omzet tahunan sesuai ketentuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM(Presiden RI, 2014). UMKM memiliki karakteristik fleksibel, dekat dengan komunitas lokal, serta mampu beroperasi dengan sumber daya terbatas. Di Indonesia, UMKM memainkan peran yang sangat penting dalam struktur ekonomi nasional. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM (2023), UMKM berkontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja. Dengan lebih dari 64 juta unit usaha tersebar di seluruh penjuru negeri, UMKM menjadi penggerak utama dalam mendukung pemerataan ekonomi, menciptakan lapangan kerja, dan mengurangi kesenjangan sosial. Meskipun demikian, potensi besar UMKM ini masih menghadapi tantangan serius dalam meningkatkan daya saing, baik di pasar domestik maupun internasional(Muaalif, 2024).

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh UMKM adalah lemahnya sistem manajemen dan kepemimpinan dalam organisasi usaha. Banyak pelaku UMKM yang menjalankan usahanya secara informal dan cenderung mengandalkan pengalaman pribadi tanpa strategi manajerial yang matang. Hal ini berdampak pada kualitas pengambilan keputusan, produktivitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Di sinilah pentingnya peran kepemimpinan dalam membawa UMKM menuju transformasi yang lebih profesional dan berkelanjutan.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya mencakup kemampuan teknis dan manajerial, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai moral dan etika. Dalam konteks ini, konsep kepemimpinan etis menjadi sangat relevan. Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan integritas, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial dalam proses pengambilan keputusan dan perlakuan terhadap anggota organisasi. Gary Yukl (2010) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai perilaku pemimpin yang menunjukkan integritas pribadi serta memperlakukan orang lain dengan adil dan hormat. Pemimpin etis tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan cara mencapainya agar sesuai dengan prinsip-prinsip moral yang diterima secara luas(Yukl, 2012).

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam mendorong performa dan keberlanjutan UMKM. Misalnya, studi oleh John Ughulu (2024) dalam artikelnya *International Journal of Economics, Business and Management Research* menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dapat memberikan dampak positif terhadap berbagai aspek organisasi, seperti peningkatan kepercayaan karyawan, loyalitas pelanggan, reputasi bisnis, hingga inovasi produk dan layanan(Ughulu, 2024).di temukan juga dalam penelitiannya bahwa praktik kepemimpinan etis berkorelasi positif dengan pertumbuhan usaha kecil, terutama dalam aspek keterlibatan karyawan dan kepuasan pelanggan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih bersifat umum dan belum banyak yang menelaah penerapan kepemimpinan etis secara spesifik dalam konteks UMKM, terlebih lagi dalam model UMKM konvensional dan UMKM berbasis syariah yang memiliki karakteristik nilai yang berbeda.

UMKM konvensional cenderung menjalankan usaha berdasarkan prinsip ekonomi pragmatis yang berfokus pada efisiensi dan profitabilitas(Aprilia, 2024). Sementara itu, UMKM syariah menjadikan nilai-nilai Islam seperti kejujuran, keadilan, dan larangan riba sebagai

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

fondasi dalam setiap aktivitas bisnis. Kedua model usaha ini menghadapi tantangan serupa dalam hal daya saing dan profesionalisme manajemen, namun pendekatan dan nilai yang digunakan dalam memimpin organisasi bisa sangat berbeda. Oleh karena itu, kajian tentang kepemimpinan etis dalam dua model UMKM ini menjadi penting untuk menjawab kebutuhan akan kepemimpinan yang tidak hanya efektif, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing entitas usaha(Damayanti et al., 2024).

Selain itu, pendekatan kepemimpinan etis juga relevan dengan tuntutan konsumen modern yang semakin memperhatikan aspek etika dalam konsumsi dan hubungan dengan penyedia jasa. Pelanggan cenderung lebih percaya dan loyal terhadap perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial tinggi dan menjunjung nilai-nilai etika. Dalam konteks ini, UMKM memiliki peluang besar untuk menonjol melalui pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan keadilan, transparansi, dan tanggung jawab terhadap masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan etis sebagai strategi transformasional dalam meningkatkan daya saing UMKM konvensional dan syariah melalui studi literatur terhadap teori-teori dan temuan-temuan terdahulu. Penelitian ini merumuskan pertanyaan utama yaitu bagaimana nilai-nilai kepemimpinan etis diterapkan dalam praktik UMKM, serta bagaimana perbedaannya antara model UMKM konvensional dan syariah. Studi ini memiliki novelty karena sejauh tinjauan literatur yang dilakukan, masih minim ditemukan kajian yang secara khusus membandingkan implementasi kepemimpinan etis dalam dua model UMKM tersebut. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya kajian kepemimpinan etis dalam konteks usaha kecil di Indonesia, sementara secara praktis diharapkan dapat menjadi referensi bagi pelaku UMKM dan pemangku kepentingan dalam membangun pola kepemimpinan yang etis, kompetitif, dan berkelanjutan.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis konsep kepemimpinan etis dalam meningkatkan daya saing UMKM konvensional dan syariah di Indonesia melalui kajian terhadap berbagai literatur akademik yang relevan. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas sumber primer dan sekunder. Sumber primer mencakup jurnal ilmiah, artikel akademik, buku-buku utama, dan laporan penelitian yang membahas langsung tentang kepemimpinan etis dan UMKM. Sementara itu, sumber sekunder meliputi artikel populer, dokumen kebijakan, serta publikasi resmi dari lembaga pemerintah seperti Kementerian Koperasi dan UKM. Seluruh data dikumpulkan melalui metode library research dengan menelusuri berbagai sumber digital dan cetak dari basis data akademik seperti Google Scholar, ResearchGate, dan perpustakaan digital. Proses analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, yaitu penyaringan informasi penting sesuai fokus penelitian; display data, yaitu pengorganisasian data dalam kategori tematik; interpretasi data untuk memahami makna dan keterkaitan antar variabel; serta penarikan kesimpulan sebagai sintesis akhir(Darmalaksana, 2022). Penelitian ini disusun secara sistematis agar dapat direplikasi oleh peneliti lain dengan mengikuti prosedur teknis yang dijelaskan secara rinci, tanpa memerlukan alat atau bahan khusus selain akses terhadap literatur akademik dan perangkat penunjang seperti komputer serta koneksi internet.

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perbandingan Nilai-Nilai Kepemimpinan Etis pada UMKM Konvensional dan Syariah

Hasil kajian literatur mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan mendasar dalam penerapan kepemimpinan etis pada UMKM konvensional dan UMKM syariah.secara berbeda pada UMKM konvensional dan syariah, mengikuti nilai-nilai yang dianut masing-masing. UMKM syariah menekankan nilai-nilai Islam seperti kejujuran, keadilan, dan larangan riba yang kuat mempengaruhi praktik kepemimpinan etis. Hal ini tercermin dalam komitmen pelaku UMKM syariah untuk menjalankan usaha secara halal dan bertanggung jawab sosial, yang tidak hanya mengejar keuntungan materi semata, tetapi juga memastikan keberkahan dan keberlanjutan usaha(Gunawan et al., 2025). Sebaliknya, UMKM konvensional cenderung berorientasi pada efisiensi dan profitabilitas dengan penerapan etika bisnis yang lebih pragmatis, di mana keputusan bisnis lebih banyak dipengaruhi oleh pertimbangan ekonomi dan pasar(Ekonomi et al., 2024).

Lebih lanjut, pendekatan kepemimpinan etis pada kedua jenis UMKM tersebut juga mencerminkan perbedaan orientasi dalam pengambilan keputusan strategis. UMKM syariah menjadikan prinsip syariah sebagai fondasi utama dalam membangun hubungan dengan karyawan, pelanggan, dan mitra usaha. Hal ini menciptakan lingkungan bisnis yang tidak hanya adil dan transparan, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan jangka panjang dari seluruh pemangku kepentingan. Di sisi lain, UMKM konvensional lebih fleksibel dalam menerapkan prinsip etika bisnis yang disesuaikan dengan konteks pasar dan tujuan pertumbuhan ekonomi. Pendekatan ini memang memberikan keunggulan dalam hal adaptasi pasar, namun terkadang menimbulkan dilema etis ketika pertimbangan moral berbenturan dengan tuntutan efisiensi atau keuntungan.

Perbandingan karakteristik ini dapat dilihat secara lebih jelas pada tabel berikut:

**Tabel 1. Perbandingan Nilai-Nilai Kepemimpinan Etis pada UMKM Konvensional dan Syariah**

| No | Aspek | UMKM Konvensional | UMKM Syariah |
|---|---|---|---|
| 1. | Nilai Dasar | Efisiensi, profitabilitas | Kejujuran,keadilan, keberkahan, tanggung jawab sosial |
| 2. | Pendekatan Etika | Pragmatis, berdasarkan logika pasar dan pertimbangan ekonomi | Prinsip syariah, halal, dan sesuai ajaran Islam |
| 3. | Tujuan Usaha | Maksimalisasi keuntungan dan pertumbuhan bisnis | Keuntungan disertai keberkahan dan keberlanjutan |
| 4. | Pertimbangan Keputusan | Berdasarkan efisiensi dan respons pasar | Berdasarkan nilai-nilai moral dan etika Islam |
| 5. | Tanggung Jawab Sosial | Umumnya bersifat opsional atau strategis | Merupakan kewajiban moral dan spiritual dalam menjalankan usaha |

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

| | | | |
|---|---|---|---|

Penelitian ini menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan etis yang diterapkan oleh UMKM syariah berpotensi memberikan keunggulan daya saing jangka panjang karena terintegrasi dengan nilai-nilai spiritual dan sosial yang mendalam.Sementara itu, UMKM konvensional dapat unggul dalam fleksibilitas dan kecepatan respons terhadap dinamika pasar. Namun demikian, apabila UMKM konvensional juga mengadopsi prinsip-prinsip etika yang lebih substansial, maka keduanya dapat saling melengkapi dalam mewujudkan ekosistem bisnis yang berkelanjutan dan beretika.

**Kepemimpinan Etis sebagai Strategi Transformasional pada UMKM**

Kepemimpinan etis tidak hanya berperan sebagai pedoman moral, tetapi juga menjadi strategi transformasional yang penting dalam meningkatkan daya saing UMKM. Dalam konteks UMKM konvensional, penerapan kepemimpinan etis secara transformasional membantu para pemimpin untuk mengintegrasikan nilai-nilai etika ke dalam setiap aspek bisnis, mulai dari pengambilan keputusan hingga pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan ini memungkinkan UMKM untuk beradaptasi dengan perubahan pasar tanpa mengorbankan prinsip-prinsip etika, sehingga menciptakan kepercayaan dan loyalitas dari pelanggan serta mitra usaha(Rofifah, 2018).

Sementara itu, pada UMKM syariah, kepemimpinan etis sebagai strategi transformasional berakar kuat pada nilai-nilai Islam yang menuntun pemimpin dalam membangun usaha yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga memiliki nilai spiritual dan sosial. Pemimpin UMKM syariah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas usaha sesuai dengan prinsip syariah, yang mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan berlandaskan keadilan serta tanggung jawab sosial. Dengan demikian, kepemimpinan etis mendukung transformasi UMKM syariah menjadi entitas bisnis yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga berkontribusi positif bagi masyarakat(Maharani, 2025).

Selain itu, kepemimpinan etis pada kedua jenis UMKM ini juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Di UMKM konvensional, pemimpin yang mengedepankan etika mampu menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan menghargai hak karyawan, sehingga meningkatkan motivasi dan produktivitas tim. Sedangkan di UMKM syariah, kepemimpinan etis menanamkan nilai-nilai kebersamaan dan saling menghormati berdasarkan prinsip-prinsip Islam, yang memperkuat solidaritas dan loyalitas antaranggota usaha. Dengan demikian, kepemimpinan etis tidak hanya meningkatkan daya saing secara eksternal, tetapi juga memperkokoh fondasi internal UMKM agar dapat bertahan dan berkembang dalam jangka panjang(Zhu et al., 2025).

**Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Peningkatan Daya Saing UMKM Konvensional dan Syariah.**

Pengaruh kepemimpinan etis terhadap daya saing UMKM dapat dilihat dari berbagai dimensi, termasuk inovasi, reputasi, dan hubungan dengan pemangku kepentingan(Ramadhan, 2025). Pada UMKM konvensional, kepemimpinan etis mendorong terciptanya budaya perusahaan yang transparan dan akuntabel, yang secara langsung meningkatkan reputasi bisnis di mata pelanggan dan investor. Kepemimpinan yang beretika juga memperkuat kolaborasi internal dan

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

eksternal, sehingga meningkatkan efektivitas operasional dan kemampuan berinovasi dalam menghadapi persaingan pasar yang dinamis.

Di sisi lain, UMKM syariah memperoleh keunggulan kompetitif yang kuat dari praktik kepemimpinan etis yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Kepatuhan terhadap prinsip syariah membangun kepercayaan yang mendalam tidak hanya dari konsumen Muslim, tetapi juga dari pihak lain yang menghargai integritas dan keadilan. Reputasi sebagai entitas bisnis yang jujur dan bertanggung jawab secara sosial akan menarik lebih banyak pelanggan dan mitra, serta membedakan UMKM syariah dari pesaingnya. Selain itu, fokus pada keberkahan dan keberlanjutan mendorong inovasi produk dan layanan yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga memberikan manfaat sosial dan lingkungan(Setiyorini, 2020).

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis merupakan strategi penting dalam meningkatkan daya saing UMKM konvensional dan syariah. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa penerapan nilai-nilai etika seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial mampu membangun budaya organisasi yang sehat dan mendorong kinerja bisnis secara positif. Namun, terdapat perbedaan dalam pendekatan kepemimpinan antara UMKM konvensional yang lebih fokus pada aspek efisiensi dan keuntungan, dengan UMKM syariah yang menekankan keberkahan dan nilai-nilai agama dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu kepemimpinan dengan menyoroti penerapan kepemimpinan etis dalam konteks bisnis kecil yang berbeda, khususnya di Indonesia. Meskipun penelitian ini memberikan wawasan penting, keterbatasan ada pada cakupan data dan pendekatan yang digunakan, sehingga hasilnya belum sepenuhnya mewakili seluruh fenomena di lapangan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas kajian dengan menggunakan metode dan perspektif yang lebih beragam guna mendalami dampak kepemimpinan etis dalam berbagai konteks UMKM. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi pelaku bisnis dan pembuat kebijakan dalam menerapkan kepemimpinan yang beretika dan berkelanjutan.

## REFERENSI

1. Aprilia, F. (2024). *Rahasia Sukses UMKM: Strategi untuk Meningkatkan Profitabilitas Konten ini telah tayang di Kompasiana.com dengan judul "Rahasia Sukses UMKM: Strategi untuk Meningkatkan Profitabilitas", Klik untuk baca: https://www.kompasiana.com/farillaaprillia1625/67543*. Kompasiana. https://www.kompasiana.com/farillaaprillia1625/67543c56c925c466d131e022/rahasia-sukses-umkm-strategi-untuk-meningkatkan-profitabilitas
2. Damayanti, I., Rialdy, N., Muhammadiyah, U., & Utara, S. (2024). *MODEL MANAJEMEN BISNIS SYARIAH DALAM MENINGKATKAN DAYA*. *1*(2), 197–202.
3. Darmalaksana, W. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan. *Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung*.
4. Ekonomi, E. J., Bisnis, M., Putri, P. L., & Widadi, B. (2024). *Analisis Srtrategi Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Profitabilitas UMKM Aspikmas Kabupaten Banyumas Pendahuluan*. *8*(2), 74–81.

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

5. Gunawan, A., Mahesa, M., & Nusantara, D. (2025). *Implementasi Ajaran Islam dalam Praktik Bisnis Etis pada Usaha Mikro dan Menengah Muslim Implementation of Islamic Teachings in Ethical Business Practices in Muslim Micro and Medium Enterprises*. *2*(1), 1–11.
6. Maharani, S. (2025). *Integrasi Nilai-Nilai Syariah dalam Ilmu Manajemen Modern*. Retizen. https://retizen.republika.co.id/posts/518586/integrasi-nilai-nilai-syariah-dalam-ilmu-manajemen-modern
7. Muaalif. (2024). *UMKM: Tulang Punggung Ekonomi Indonesia, Tantangan, dan Kebijakan Pemerintah untuk Pertumbuhan*. Universitas Islam Nur Lampung. https://an-nur.ac.id/umkm-tulang-punggung-ekonomi-indonesia-tantangan-dan-kebijakan-pemerintah-untuk-pertumbuhan/?utm_source
8. Presiden RI. (2014). UU RI No.40 Tahun 2014 tentang Perasuransian. *Www.Ojk.Go.Id*, 1–46. https://www.ojk.go.id/Files/201506/1UU402014Perasuransian_1433758676.pdf
9. Ramadhan, M. R. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan , Inovasi , dan Sumber Daya terhadap Keberhasilan Strategi Bisnis*. *2*(4), 148–155.
10. Rofifah, F. N. (2018). *Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik (Studi Kasus Kepemimpinan Walikota Surabaya, Tri Rismaharini)*. http://repository.ub.ac.id/165494/%0Ahttp://repository.ub.ac.id/165494/1/Farah Nadia Rofifah.pdf
11. Setiyorini, N. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan Perspektif Ekonomi Islam Pada Umkm Pengrajin Tas Ud Grafika Ponorogo. *Skripsi*. http://etheses.iainponorogo.ac.id/10718/%0Ahttp://etheses.iainponorogo.ac.id/10718/1/NUNING SETIYORINI.pdf
12. Ughulu, J. (2024). Ethical Leadership in Modern Organizations: Navigating Complexity and Promoting Integrity. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, *08*(05), 52–62. https://doi.org/10.51505/ijebmr.2024.8505
13. Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations* (edition 7). Pearson Education.
14. Zhu, J., Zhi, W., & Fang, Y. (2025). Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model. *International Review of Economics and Finance*, *98*(February), 103966. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103966

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0